



В. М. Жураковский, И. В. Аржанова, В. А. Уледов

ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ НАЦИОНАЛЬНОГО ФОНДА ПОДГОТОВКИ КАДРОВ Программа «Совершенствование управления в вузах»

Формирование программы «Совершенствование управления в вузах» (в рамках Инновационного проекта развития образования) происходило в соответствии с одной из целей проекта — «содействие совершенствованию систем руководства» путем поддержки «под-проектов, связанных с совершенствованием руководства и повышением эффективности управления в отдельных вузах через предоставление частично возмещаемых грантов, выделяемых на конкурсной основе».

В ходе подготовки и оценки проектов в приоритетном порядке поддерживались инициативы вузов в следующих основных направлениях:

- совершенствование организационной структуры вуза;
- демократизация управления вузами;
- развитие новых технологий управления;
- переподготовка управленческого персонала.

В результате конкурса проектов, проводившегося в 1998–2000 годах, отобраны 22 проекта на общую сумму 5 780 400 долларов США и подписаны соответствующие договоры субзайма.

Анализ тематики выполняемых проектов показывает, что их направленность соответствует заявленным приоритетам, однако широта охвата инновациями различных аспектов университетского менеджмента варьирует в широком диапазоне.

Это связано:

- во-первых, с различным стартовым уровнем управленческой культуры и разной потреб-

ностью в первоочередном развитии подсистем, обеспечивающих эффективный менеджмент;

- во-вторых, с различными миссиями и ролью вузов в образовательном пространстве страны, регионов, отраслей;

- в-третьих, с их разными материальными и кадровыми возможностями для реализации конкретных управленческих задач в условиях ограниченного ресурсного обеспечения.

С большой долей условности выполняемые проекты можно разделить на несколько групп.

1. Проекты, комплексно решающие проблемы перехода от рутинного администрирования к современному менеджменту с совершенствованием организационной и академической структуры и основных подсистем его поддержки (ТПИ, ЛЭТИ, СТАНКИН, ДВГТУ, НГТУ, ПетрГУ, АлтГТУ).

2. Проекты, представляющие существенные институциональные преобразования структуры вуза, формирование университетских комплексов, систем взаимодействия с рынком труда и образовательных услуг, а также информационное обеспечение управления вузами в новых условиях (КемГУ, КубГУ, МордГУ, БГПУ, Севмашвтуз, ТюмГНГУ, ТГПУ, МИИГАиК, МИФИ, РЭА им. Плеханова).

3. Проекты, в основном ориентированные на создание в вузах современной информационной среды, обеспечивающей принятие эффективных управленческих решений (РУДН, ЛИТМО, ЮРГУЭС).

4. Проекты, непосредственно посвященные созданию систем управления качеством (НГТУ, СПбГТУ, ИвГЭУ).

В целом совокупность проектов по компоненту «Совершенствование управления в вузах», в силу определенного первоначального замысла ИПРО и предыстории формирования тематики, не является единой программой исследований и разработок в области внутривузовского управления. Вместе с тем полученные и планируемые результаты проектов могут оцениваться как исходя из их эффективности в конкретном вузе, так и с точки зрения возможности их распространения и использования в системе высшего образования.

Учитывая вступление проектов в завершающую стадию, следует признать задачу оценки полученных результатов и формирование предложений по их возможному использованию в высших учебных заведениях страны весьма актуальными.

В настоящее время, когда проекты находятся на различных стадиях выполнения, анализ полученных результатов можно вести с использованием имеющихся промежуточных отчетов, отчетов по результатам мониторинговых визитов, публикаций по материалам проектов, итогов трех специально организованных конференций и семинаров-совещаний (Санкт-Петербург, 2000, Москва, 2001; Барнаул, 2002). Однако комплексную оценку результатов программы по этим источникам провести достаточно сложно.

Многоаспектность решаемых в проектах вопросов не позволяет четко структурировать и обобщить в компактной форме вклад вузов-участников в решение частных задач совершенствования университетского управления. В связи с этим организовано представление в НФПК руководителями вузов-бенефициаров материалов, содержащих сведения о целях, задачах, полученных и планируемых результатах (на сентябрь 2002 года), а также предложения по их распространению, возможному использованию и развитию в послепроектный период.

Полученные материалы, представленные в едином формате, позволяют не только получить информацию о направленности, ходе выполнения, реальных и возможных итогах реализации проектов в отдельных вузах, но и приступить к обобщенному анализу реализации программы. На текущем этапе развития ИПРО определение возможного совокупного вклада проведенных исследований, разработок и орга-

низационно-технических решений в совершенствование университетского менеджмента на общесистемном уровне имеет приоритетное значение. Это в определенной степени позволит компенсировать недостатки общего дизайна рассматриваемого компонента ИПРО как не связанного проектным единством набора инициативных предложений вузов.

В обобщенном виде системно значимыми результатами выполнения проектов по программе «Совершенствование управления в вузах» можно считать следующие:

1. Реальное освоение администраторами вузов, выполняющих комплексные проекты первой группы, методов и инструментария стратегического планирования и управления университетом, в частности программно-целевого планирования, проектирования организационной и академической структуры, информационной поддержки принятия управленческих решений с использованием корпоративных информационно-управляющих систем, методов оптимизации использования кадровых, финансовых и материальных ресурсов, управления качеством работы вуза.

Формирующаяся новая генерация эффективных университетских менеджеров, реализованные инновационные управленческие решения, совокупность созданных методических, нормативных и программных продуктов имеют самостоятельную ценность как основа для обобщения и использования при совершенствовании нормативной базы высшей школы и формировании отраслевой системы повышения квалификации вузовских администраторов разных уровней. Системный подход позволил этим вузам использовать проекты в рамках ИПРО как «катализаторы» и привлечь для решения задач совершенствования управления дополнительные ресурсы, многократно превышающие размер полученных частично возвращаемых грантов. Представляется очевидной целесообразность систематического ознакомления высших менеджеров вузов страны с методами работы и результатами, достигнутыми наиболее успешными университетами, реализующими современные методы университетского менеджмента (не обязательно участвующими в ИПРО).

2. Практическое решение задач совершенствования структуры вузов путем создания и реструктуризации структурных подразделений,

оптимизации схем их подчиненности и компетенции, нормативного и информационного обеспечения их деятельности. Следует отметить также разработки и практические результаты по формированию различных форм университетских комплексов, в том числе региональных университетских комплексов непрерывного образования. Общим для проектов, в основном связанных с институциональными преобразованиями, является использование информационных технологий в управлении разветвленными структурами вузов и комплексов, а также в обеспечении связей с внешней средой, в том числе на международном уровне.

3. Конкретные технические решения в области повышения эффективности внутренней и внешней информационной структуры, включающие модернизацию и развитие вычислительной сети вузов, создание корпоративных информационно-управляющих систем (или подсистем), обеспечивающих получение, хранение, защиту, передачу и обработку оперативной и нормативной документации как основы генерации управленческих решений.

Существенно, что работы в этом направлении ведутся в условиях известной вузам концепции создания ИАИС системы образования, ее общей структуры и требований к проектам по отраслевым программам. Выполнение таких проектов не только вносит определенный вклад в формирование отраслевой информационной среды (готовность к интеграции с ИАИС отрасли и общему электронному документообороту), но и способствует профессиональному становлению творческих разработчиков и квалифицированных пользователей в административных и информационных службах вуза.

4. Разработки в области менеджмента качества, широко представленные в большинстве проектов и рассматриваемые вузами как необходимое условие их конкурентоспособности. В этом отношении многие работы вузов являются пионерскими для отечественной высшей школы и отличаются комплексным подходом, включая принятие концепции (доктрины) и необходимых нормативных документов, использование мониторинга на основе информационных систем, создание соответствующих подразделений, учебу кадров, подготовку и сертификацию экспертов по качеству. Несмотря на использование большинством разработчи-

ков и пользователей требований и рекомендаций международных стандартов в области менеджмента качества, имеется значительное разнообразие подходов, особенно в области обеспечения взаимосвязи управления качеством с управлением ресурсами и персоналом.

В связи с актуальностью проблемы этот аспект вузовского управления особенно нуждается в организации обмена опытом и квалифицированном обобщении.

5. Опыт мероприятий, направленных на демократизацию управления вузами. С этой целью принимаются меры по вовлечению в процесс управления коллектива вуза и партнеров, по делегированию прав и полномочий руководителям среднего звена или общественным формированиям, по введению самообследования и самоаттестации вузов, подразделений и сотрудников, по развитию разнообразных форм мотивации персонала. Накапливается опыт создания и деятельности попечительских советов вузов и университетских комплексов (округов). В ряде вузов формируются различные общественные структуры по организации отдельных видов студенческой деятельности.

6. Освоение вузовскими администраторами высшего и других уровней процедур и навыков проектной деятельности, что позволяет использовать методы системного проектирования в решении задач эффективного функционирования и развития вузов, а также привлекать дополнительные ресурсы путем успешного участия в конкурсных процедурах по отечественным и международным проектам и программам.

7. Возможность создания элементов регионально-распределенной системы повышения квалификации и переподготовки вузовских администраторов с использованием результатов проектов разрабатываемых программ учебно-методического обеспечения для обучения управленческого персонала. Предусмотренные во многих проектах меры по переподготовке управленческих кадров реализуются не только в масштабах вузов, но и регионов.

Говоря об имеющемся на сегодняшний день потенциале, в том числе и по результатам реализации проектов в рамках программы «Совершенствование управления в вузах», следует отметить наличие:

— информационных материалов, обобщающих российский и зарубежный опыт различ-

ных подходов к университетскому менеджменту;

- инновационных решений в области университетского менеджмента, апробированных и действующих в российских вузах;

- нормативных внутривузовских документов, закрепляющих использование механизмов стратегического менеджмента в конкретных вузах;

- администраторов вузов — экспертов по различным направлениям университетского менеджмента;

- разработанных, апробированных и в ряде случаев сертифицированных европейскими и американскими организациями программ повышения квалификации в области университетского менеджмента;

- сети вузов и сети исполнителей, работающих в течение трех лет по единой программе в области университетского менеджмента, т. е. некоего профессионального сообщества, владеющего информацией о современном университетском менеджменте, реально занимающегося внедрением новых управленческих процедур и механизмов и, что немаловажно, владеющих опытом проектной деятельности.

Практически весь вышеназванный потенциал, созданный в ходе выполнения отдельных проектов и программы в целом, может представлять интерес для большинства вузов России, что ставит задачу разработки инструментария для распространения полученного опыта: механизмов, правил и процедур.

Инновационный проект развития образования в силу своего пилотного характера предусматривает определенные меры по распространению результатов конкретных проектов. В частности, договоры субзаймов, как правило, содержат обязательства вузов-бенефициаров по проведению конференций и семинаров, публицистической деятельности или размещению материалов на сайтах вузов, по повышению квалификации преподавателей и административного персонала, по подготовке проектов нормативных документов.

Однако ограниченные объемом займа ресурсы не позволяют в рамках отдельных проектов проводить масштабные мероприятия диссимиляционного характера, имеющие общесистемное значение.

Кроме того, изначальный подход (реали-

зованный при формировании программы «Совершенствование управления в вузах») к решению различных аспектов внутривузовского менеджмента конкретных вузов как к вариативному ставит на стадии распространения результатов, как минимум, задачи:

- обобщения и анализа полученных результатов, их дифференциации по уровню и масштабу востребованности отдельными вузами или системой высшего образования;

- разработки мер информационной, организационной и финансовой поддержки по распространению результатов, имеющих общесистемное значение.

Очевидно, что предлагаемые вопросы лишь частично могут быть решены Национальным фондом подготовки кадров в рамках ИПРО. Широкая программа диссимиляционных мер требует эффективного взаимодействия и координации всех организаторов проектной деятельности в данной сфере, и Министерство образования Российской Федерации должно в первую очередь взять на себя ответственность за распространение лучших результатов, имеющих общесистемное значение.

Национальный фонд подготовки кадров планирует и проводит ряд специальных мер, направленных на информирование вузовской общественности о реализуемых в рамках ИПРО инновациях, в частности, проводит региональные и всероссийские конференции и семинары, пилотные тренинги и тематические школы для администраторов вузов, а также публикует информацию в профильных изданиях.

Ряд мероприятий в этом аспекте, запланированных на конец 2002–2003 год, предложен к совместной реализации с профильными подразделениями Минобразования России, в том числе:

- всероссийская конференция по студенческому самоуправлению на базе РЭА им. Плеханова (январь 2003 года);

- научно-практическая конференция «Привлечение и эффективное использование ресурсов в вузах» на базе Петрозаводского государственного университета (2-й квартал 2003 года);

- пилотные тренинги, к общей части которых могут быть приурочены региональные семинары-совещания:

«Стратегический менеджмент в вузах»



на базе Кабардино-Балкарского университета (февраль 2003 года);

«Системы качества и управление качеством в вузах» на базе МГТУ «СТАНКИН» и Санкт-Петербургского электротехнического университета (март 2003 года);

«Корпоративные информационные системы в управлении вузом» на базе Санкт-Петербургского института точной механики и оптики (апрель 2003 года).

(по результатам проведенных тренингов планируется организация семинара-совещания топ-менеджеров российских вузов с целью представления результатов программы и перспектив ее развития на базе Санкт-Петербургского горного университета, осень 2003 года).

— российско-американская конференция по вопросам внутривузовского менеджмента на базе одного из московских вузов (май 2003 года).

Для информирования российской вузовской общественности о ходе реализации и результатах проектов НФПК достигнута договоренность о постоянных публикациях в журналах «Высшее образование сегодня» и «Университетское управление», изданы сборники трех конференций по программе «Совершенствование управления в вузах» — ЛЭТИ, Санкт-Петербург (май 2001 года); РУДН, Москва (январь 2003 года); АлтГТУ (апрель 2003 года).

Однако все вышеперечисленные мероприятия (за исключением тренингов) затрагивают только один уровень диссиминации — распространение информации об имеющемся опыте в заявленной сфере деятельности и, учитывая окончание финансирования ИПРО в 2003 году, не могут быть продолжены в последующие годы.

Вместе с тем вопросы организации, совершенствования и обеспечения университетского менеджмента по различным направлениям будут всегда актуальны и востребованы, что определяет необходимость разработки более долгосрочных мер для их поддержки. Причем в этом случае речь идет не только и не столько о результатах ИПРО, сколько о позитивных результатах всех проектов, реализуемых в рам-

ках национальных и международных программ по университетскому менеджменту или разработанных конкретными вузами вне каких-либо программ.

Естественно, что развитие университетского менеджмента должно быть подкреплено соответствующими социологическими исследованиями, научными и техническими работами, подготовкой специалистов, однако первоочередными, по мнению НФПК, мерами в направлении распространения уже имеющегося опыта, должны быть две составляющие:

— открытый и широкий доступ к информации о реализуемых программах, проектах и полученных результатах, об экспертах в сфере вузовского управления, о существующих программах повышения квалификации в данной области;

— переподготовка административного персонала вузов как наиболее эффективный механизм распространения результатов.

Ориентировочный просчет всего комплекса деятельности, связанной с дальнейшим развитием программ в области университетского менеджмента, показывает, что ни одной из финансирующих организаций, работающих в настоящий момент в данном направлении не под силу их решение поодиночке. Их можно решить только в тесном взаимодействии всех заинтересованных участников этого процесса при объединении информационных, организационных и финансовых усилий.

В декабре 2002 года, совместно с Министерством образования Российской Федерации, Институтом «Открытое общество» (Фондом Сороса), IREX и Казанским государственным университетом планируется проведение Международной конференции «Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании» с участием вузов — бенефициаров ИПРО. Одна из основных задач конференции — разработка согласованных предложений по эффективному распространению опыта вузов в сфере университетского менеджмента и по развитию этой сферы деятельности.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ФОНД ПОДГОТОВКИ КАДРОВ
ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

ПРОГРАММА «СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ В ВУЗАХ»

№	Название вуза	Название проекта
1.	Санкт-Петербургский государственный институт точной механики и оптики (технический университет)	Совершенствование системы управления вузом на основе повышения эффективности внутренней и внешней информационной инфраструктуры
2.	Петрозаводский государственный университет	Создание Северо-Европейского открытого университета
3.	Московский государственный университет геодезии и картографии	Разработка и реализация инноваций по совершенствованию организационной, управленческой и финансовой структуры технического университета в области наук о Земле
4.	Алтайский государственный технический университет им. И. И. Ползунова	Система управления крупным высшим учебным заведением с обширной разветвленной структурой как единым образовательным комплексом с использованием геоинформационных технологий
5.	Московский государственный инженерно-физический институт (технический университет)	Совершенствование организационной структуры МИФИ в соответствии с требованиями российского и международного рынка труда и образовательных услуг
6.	Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет (ЛЭТИ)	Совершенствование системы управления университетским комплексом как основа повышения эффективности образовательной и научно-педагогической деятельности
7.	Томский политехнический университет	Разработка и создание системы программно-целевого управления вузом в рыночной экономике
8.	Барнаульский государственный педагогический университет	Система непрерывного педагогического образования регионального учебно-научно-педагогического комплекса
9.	Дальневосточный государственный технический университет	Оптимизация системы управления техническим университетом, имеющим разветвленную сеть институтов и региональных филиалов, на основе использования новейших информационных технологий
10.	Филиал Санкт-Петербургского государственного морского технического университета — Севмашвтуз	Разработка и внедрение системы поддержки принятия решений при управлении многопрофильным вузом в условиях многоканальной системы финансирования
11.	Российский университет дружбы народов	Разработка и внедрение системы поддержки принятия решений при управлении многопрофильным вузом в условиях многоканальной системы финансирования
12.	Кемеровский государственный университет	Формирование организационной структуры и системы управления региональным комплексом непрерывного образования
13.	Московский государственный технологический университет «Станкин»	Совершенствование системы административно-финансового планирования и активного управления качеством подготовки специалистов для обеспечения конкурентоспособности вуза в условиях российской экономической реформы
14.	Санкт-Петербургский государственный технический университет	Система оценки состояния и управления качеством в высших учебных заведениях
15.	Кубанский государственный университет	Создание гибкой системы современных технологий и развития обучения в Кубанском госуниверситете
16.	Южно-Российский государственный университет экономики и сервиса	Программное обеспечение компьютерной разработки и ведения организационно-методической документации вуза
17.	Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова	Организация системы подготовки профессиональных кадров в сфере управления экономикой и развитие студенческого самоуправления
18.	Новосибирский государственный технический университет	Разработка и реализация автоматизированной административно-управленческой системы, обеспечивающей эффективное управление вузом и повышение качества образования
19.	Томский государственный педагогический университет	Формирование системы управления инновационными процессами комплекса педагогического и общего образования Томской области на базе ТПГУ
20.	Тюменский государственный нефтегазовый университет	Разработка новой структуры управления Тюменского государственного нефтегазового университета как ассоциации научно-образовательных субъектов
21.	Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева	Система менеджмента образовательной деятельности в университете — региональном многопрофильном центре профессионального образования
22.	Ивановский государственный энергетический университет	Разработка и внедрение автоматизированной системы управления качеством высшего учебного заведения